ON05631

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION

PROGRAMME PRÉPARANT À LA QUALIFICATION D'AGENT OU AGENTE DE SUPERVISION

LIGNES DE CONDUITE POUR L'ÉLABORATION DE PROGRAMME

JUIN 1990

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION

PROGRAMME PRÉPARANT À LA QUALIFICATION D'AGENT OU AGENTE DE SUPERVISION

DEMANDE DE PROPOSITIONS DE PROGRAMME

BUT

Le présent document a pour but de solliciter des propositions de programme de la part des organismes ou groupes d'organismes qui désirent être pris en considération comme fournisseurs éventuels du nouveau programme préparant à la qualification d'agent ou agente de supervision. Il ne doit pas s'agir de propositions de projet de recherche. Mentionnons aussi qu'aucune aide financière n'est offerte pour l'élaboration des propositions.

APERÇU

Les fournisseurs éventuels sont invités à élaborer un programme général qui serait offert aux candidats au brevet d'agent ou agente de supervision. Le nouveau programme finira par remplacer l'examen actuel que doivent passer les candidats désireux d'obtenir la qualification d'agent ou agente de supervision.

RAISON D'ÊTRE

La décision de changer la façon dont se délivre la qualification d'agent ou agente de supervision est fondée sur les recherches et les sondages effectués au cours de la dernière décennie (par exemple, L'agent de supervision en Ontario, Fullan, Park et Williams, 1987 et La voie à suivre, Ministère de l'Éducation, 1984), ainsi que sur les discussions avec les conseils régionaux de l'éducation et les organismes tels que les associations d'agents de supervision, les fédérations d'enseignants, les associations de conseillers scolaires, les facultés d'éducation et le Conseil ontarien sur la formation du personnel enseignant. Le nouveau programme intégrera au continuum de la formation du personnel enseignant (c'est-à-dire, la formation préalable à l'enseignement, la formation en cours d'emploi, les cours menant à des qualifications additionnelles) la préparation à la qualification d'agent ou agente de supervision.

CONTEXTE

En mars 1990, le Comité de gestion a approuvé un projet de mise en oeuvre pour le programme préparant à la qualification d'agent ou agente de supervision. Un comité de direction a été mis sur pied pour gérer l'élaboration générale du nouveau programme et un comité coordonnateur se chargera des aspects clés du programme.

...2

Demande de propositions de programme - suite

RÉPARTITION DES FOURNISSEURS

En vue d'assurer l'accessibilité partout en Ontario au programme préparant à la qualification d'agent ou agente de supervision, la répartition des fournisseurs devra être la suivante :

1. un fournisseur dans la province pour desservir les candidats de langue française;

2. un fournisseur par région à l'extérieur de la région du centre de l'Ontario, pour desservir les candidats de langue anglaise;

3. six à huit fournisseurs pour desservir les candidats de langue anglaise du centre de l'Ontario;

4. un ou deux organismes qui offriront le programme préparant à la qualification d'agent ou agente de supervision à l'échelle de la province, sous forme d'éducation à distance.

Les fournisseurs seront responsables d'offrir le programme au complet et de coordonner les programmes des candidats. Un fournisseur donné pourrait enseigner certains des modules et confier les autres à des sous-traitants.

ÉCHÉANCES ET CONDITIONS D'ADMISSIBILITÉ DES PROPOSITIONS

Les fournisseurs éventuels sont priés de :

* Soumettre d'ici **le 30 août 1990** une déclaration signalant leur intention d'élaborer un plan de programme général.

* Chacun de ces fournisseurs éventuels doit soumettre un rapport provisoire d'ici **le 1er octobre 1990**. Si un organisme décide de se retirer du concours, le ministère lui saurait gré de l'en avertir le plus tôt possible.

* Les fournisseurs éventuels doivent soumettre leurs propositions d'ici **le 26 octobre 1990**.

...3

Échéances et conditions d'admissibilité des propositions - suite

Les propositions auront été élaborées à partir des «Lignes directrices pour l'élaboration d'un programme préparant à la qualification d'agent ou agente de supervision» et comprendront :

- le plan d'un programme de formation à l'intention des candidats au brevet d'agent ou agente de supervision comportant quatre modules (ou l'équivalent) et un stage pratique, soit 250 heures de travail au total. Le stage pratique occupera 20 à 30 pour 100 de ce temps, c'est-à-dire, 50 à 75 heures.

- la description détaillée d'un module de formation d'essai pour une région particulière, qui comprend objectifs, contenu, stratégies de formation, ressources et évaluation;

- une description détaillée de l'évaluation formative et sommative des candidats qui sera utilisée dans les quatre modules et le stage pratique;

- le plan d'enseignement pour le stage pratique, y compris les objectifs, les stratégies pédagogiques, les modes de prestation, le nombre d'heures, et l'enchaînement en fonction du programme global.

Les propositions peuvent être soumises en français ou en anglais. Le ministère avisera tous les organismes par écrit de sa décision dès qu'il aura déterminé lesquels d'entre eux seront chargés d'offrir le programme. Les fournisseurs choisis devront soumettre un programme d'études détaillé pour tous les modules du programme préparant à la qualification d'agent ou agente de supervision d'ici mai 1991.

RENSEIGNEMENTS REQUIS DE LA PART DES FOURNISSEURS ÉVENTUELS

Les fournisseurs éventuels doivent fournir :

* des renseignements qui permettront au ministère d'évaluer leur capacité d'offrir le programme proposé en juillet 1992. Ces renseignements devraient inclure les qualités et titres des instructeurs éventuels ainsi que le domaine de compétence de l'organisme qui fait que ce dernier serait en mesure d'offrir le programme.

* une indication de leur appartenance à un groupe de fournisseurs éventuels, le cas échéant;

* une déclaration attestant que leur programme sera accessible à tous les candidats admissibles désireux de s'y inscrire;

...4

* une indication de leur possibilité d'offrir un module d'essai en juillet 1991;

* une description de la région proposée pour la prestation du module d'essai (par exemple, Ontario, Nord-Ontario, Grand Toronto et autres endroits possibles);

* le budget proposé, y compris les coûts prévus et les droits de scolarité.

CRITÈRES DE SÉLECTION

Les propositions de programme seront évaluées en fonction des critères suivants :

* conformité avec les «Lignes directrices pour l'élaboration d'un programme préparant à la qualification d'agent ou agente de supervision»;

* équité d'accès garantie à tous les candidats admissibles. Bien que certains organismes puissent viser une clientèle particulière, le ministère s'attend à ce que tous les candidats admissibles aient accès aux programmes.

* capacité manifeste du fournisseur d'offrir le programme sur une base de récupération des coûts. Le ministère ne fournira ni subvention ni financement pour les programmes préparant à la qualification d'agent ou agente de supervision.

En outre, une préférence sera accordée aux propositions élaborées par des groupes d'organismes et intégrant les quatre domaines d'études d'une façon originale.

LOI SUR LE MAINTIEN DES DROITS SYNDICAUX

1.1 Il est possible que la Loi sur le maintien des droits syndicaux (cession d'entreprise conclue par ou avec la Couronne) s'applique aux services à la Couronne décrits dans le présent contrat.

1.2 Cependant, les coûts sont calculés sans se préoccuper de l'application de la Loi. L'estimation du coût de la main-d'oeuvre ne devrait pas tenir compte de l'application possible de la Loi.

1.3 Dans le cas où le fournisseur choisi connaîtrait par la suite une augmentation du coût de la main-d'oeuvre à cause d'une réclamation fructueuse découlant de l'application de cette Loi à ces services, le fournisseur en question pourra demander des fonds supplémentaires pour contrebalancer l'escalade des coûts uniquement due à l'application de la Loi à ces services.

...5

RAISON D'ÊTRE

Avant le regroupement des écoles en conseils scolaires, qui se termina en 1969, il incombait aux inspecteurs du ministère de s'assurer que les programmes des écoles élémentaires et secondaires étaient conformes aux politiques et directives du ministère. Depuis 1969, la supervision des écoles financées par les fonds publics est la responsabilité des conseils scolaires, qui confient à des agents de supervision qualifiés la tâche d'inspecter les programmes et le personnel des conseils scolaires au nom du ministre de l'Éducation. Au départ, l'examen actuel du brevet d'agent ou agente de supervision étendait la portée des examens que devaient écrire jusque-là les candidats aux postes d'inspecteurs du ministère chargés des écoles élémentaires. Les agents de supervision d'aujourd'hui sont à la fois des leaders dans le domaine des programmes d'études et des décideurs-clés dans l'administration locale.

D'après la Loi sur l'éducation, les deux principales responsabilités des agents de supervision employés par les conseils scolaires sont les suivantes : ils rendent compte au ministre de l'Éducation de l'exercice de leur fonction d'assurer que les conseils scolaires se conforment aux politiques ministérielles et ils rendent compte au conseil scolaire de l'exercice des fonctions que le conseil leur a attribuées.

Au cours des deux dernières décennies, les conseils scolaires sont devenus de plus en plus complexes et variés, ce qui a de beaucoup augmenté les responsabilités que doivent assumer les agents de supervision. Les demandes des multiples intervenants, les objectifs de rendement, la rapidité des changements, la réduction des ressources financières et le déplacement des priorités du gouvernement ne sont qu'un échantillon des facteurs qui influencent le rôle des agents de supervision.

La gestion efficace des conseils scolaires d'aujourd'hui et de demain fait appel à l'affectation des ressources aux domaines critiques, au soutien de l'élaboration de valeurs communes et du partage de responsabilités et à la communication efficace (animation de groupe et travail en réseau). Elle exige également des styles de leadership qui traduisent de solides convictions ainsi qu'une vision bien fondée de l'éducation dans un contexte social qui évolue rapidement.

Afin de pouvoir répondre aux défis inhérents à leur poste, les agents de supervision doivent posséder les connaissances, les compétences et les attitudes requises pour travailler efficacement et de façon proactive dans un milieu de plus en plus complexe. Leur formation professionnelle doit refléter ces besoins. Il est maintenant très évident que le processus actuel menant à la qualification d'agent ou agente de supervision doit être révisé et que la préparation d'agents de supervision pour le système d'éducation de l'Ontario demande un programme de formation professionnelle bien équilibré, cohérent et complet.

LA STRUCTURE CONCEPTUELLE

Le modèle conceptuel du nouveau programme préparant à une qualification, illustré dans les présentes, est destiné à guider les personnes responsables d'élaborer un programme en réponse aux besoins énoncés dans la section «Raison d'être». Ce modèle représente un pivot autour duquel les éléments essentiels du programme peuvent être organisés d'une façon coordonnée et équilibrée.

Ce modèle est fondé avant tout sur le principe selon lequel l'apprenante ou l'apprenant individuel se trouve au coeur du processus d'apprentissage. Dans ce cas, il s'agit d'une enseignante ou d'un enseignant ou encore d'une employée ou d'un employé en administration des affaires qui aspire au rôle d'agent de supervision. Cette personne a besoin d'une gamme particulière de compétences et de connaissances pour être efficace, et cette gamme devrait évoluer de la sensibilisation à l'application (voir figure 1).

LA FORMATION DE BASE

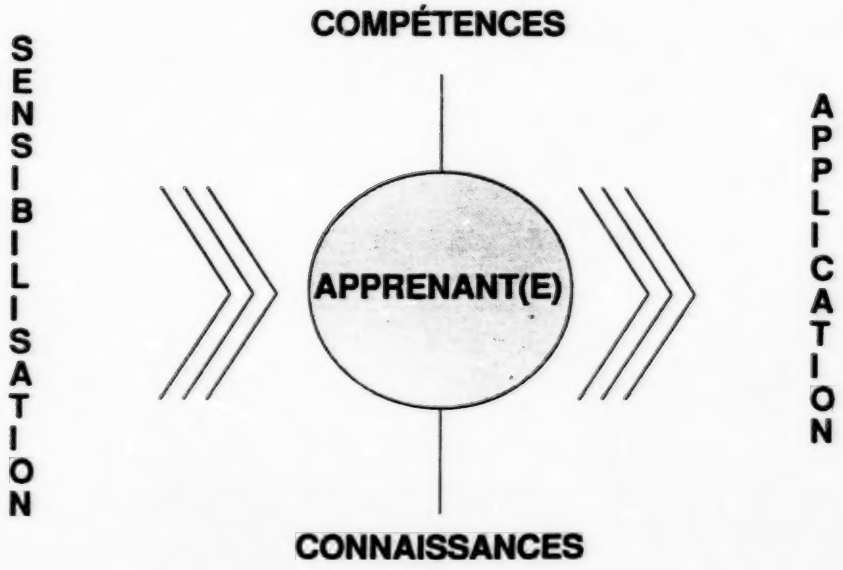


Figure 1

(La structure conceptuelle - suite)

Le volet compétences comprend la perspective personnelle et la dimension pratique. Le volet connaissances du modèle se compose de la perspective du système et du fondement théorique. Ces quatre grands domaines forment ensemble un modèle de milieu d'apprentissage pour les agents de supervision éventuels (voir figure 2).

Le modèle pourrait être considéré comme un continuum professionnel pour le perfectionnement, à tous les niveaux, des enseignants, des conseillers pédagogiques, des coordonnateurs, des chefs de département, des directeurs et directeurs adjoints d'école, des employés en administration des affaires et des agents de supervision.

PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

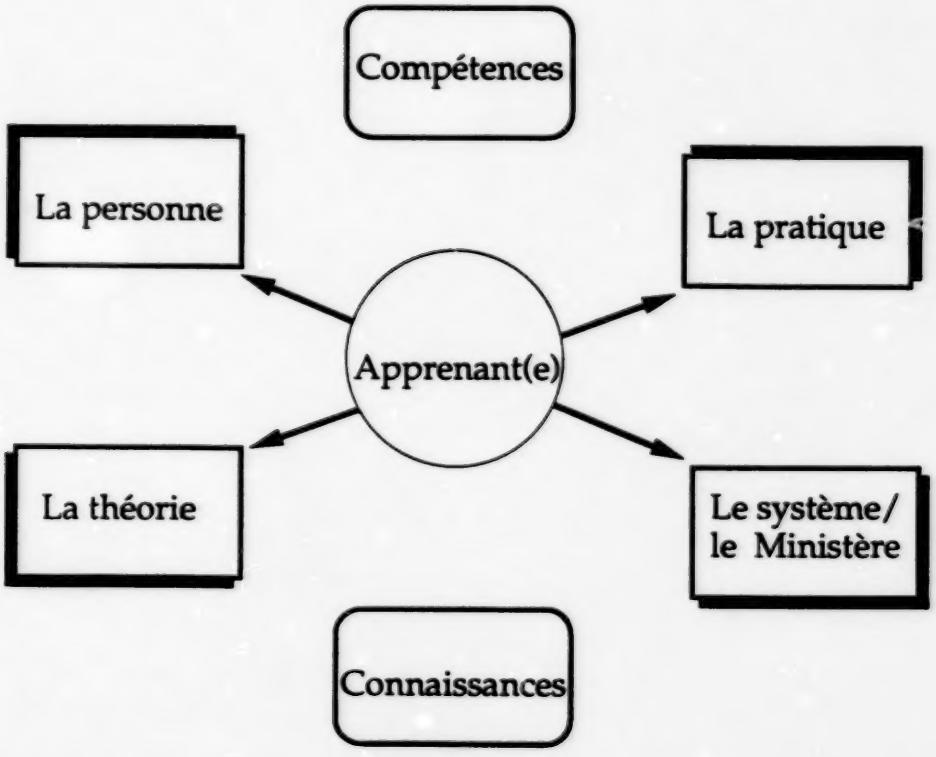


Figure 2

(La structure conceptuelle - suite)

Bien qu'il y ait probablement de nombreuses façons d'organiser les connaissances et les compétences dont les agents de supervision ont besoin, le modèle présenté est particulièrement utile car il peut servir de pierre angulaire dans la préparation des cours. En outre, les liens entre les quatre domaines laissent entrevoir des corrélations à établir dans la conception et la prestation des divers modules (voir figure 3).

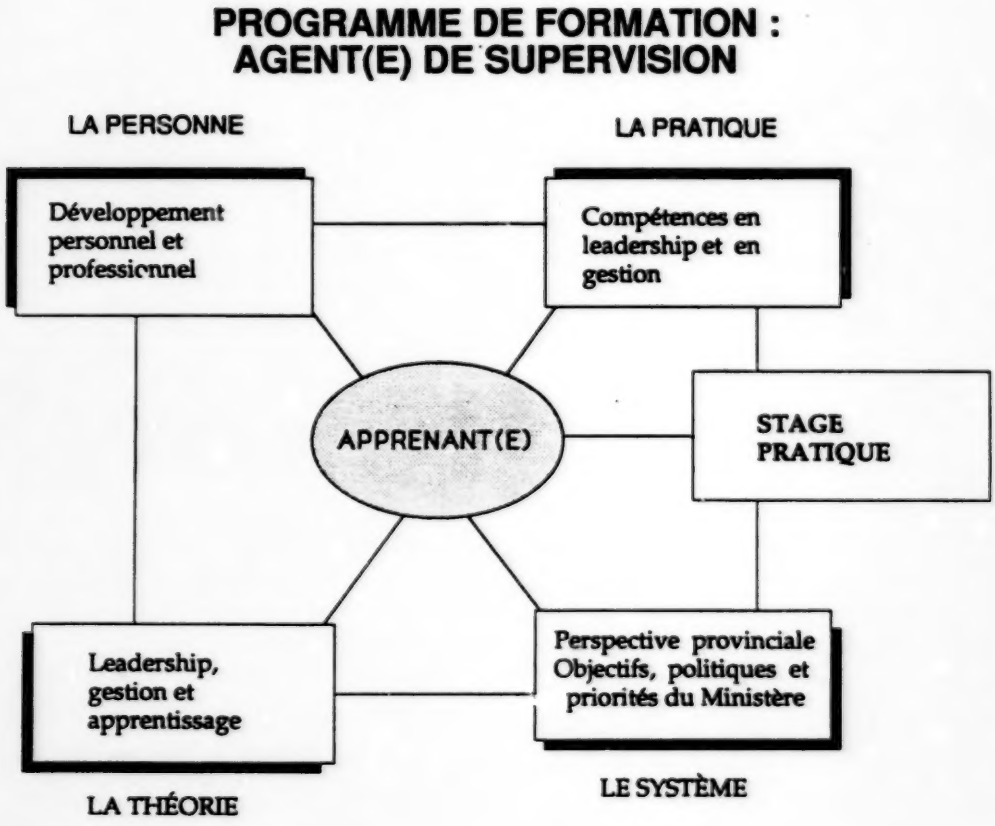


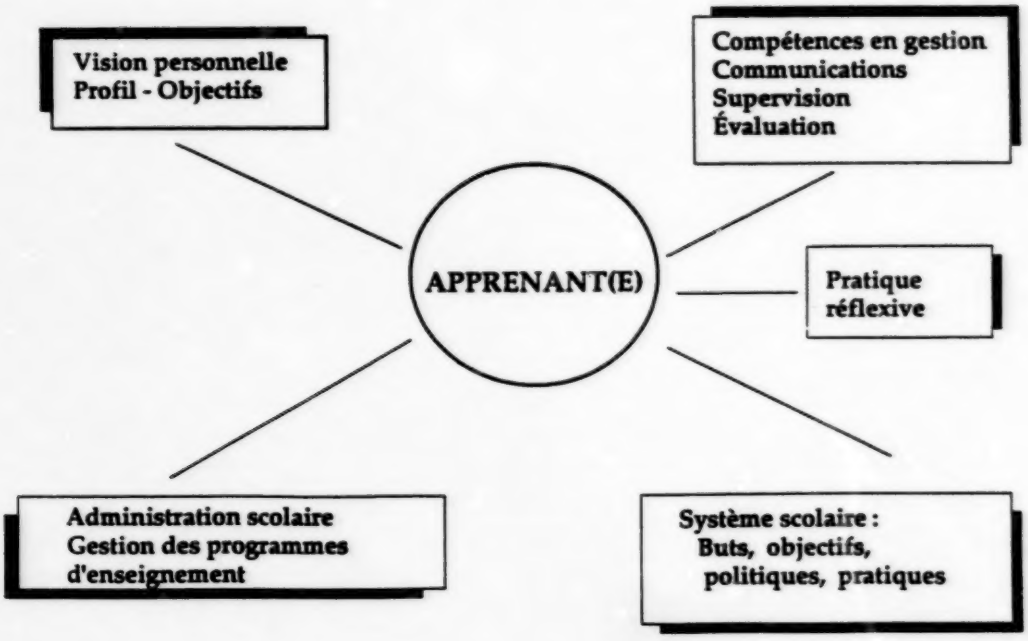
Figure 3

(La structure conceptuelle - suite)

Le modèle suppose que tous les candidats au brevet d'agent ou agente de supervision auront suivi, par choix ou par nécessité, d'autres séances de perfectionnement professionnel, tel que le stipulent les conditions d'admission, dans les quatre domaines précités. Ce perfectionnement professionnel peut comprendre le cours menant à la qualification de directeur d'école, les études universitaires de premier, deuxième ou troisième cycle et d'autres types de cours de perfectionnement personnel et professionnel (voir figure 4).

Perfectionnement professionnel antérieur

COMPÉTENCES



CONNAISSANCES

Figure 4

DOMAINES DU PROGRAMME

1. Connaissances

Dans le modèle du programme préparant à la qualification d'agent ou agente de supervision, la dimension connaissances comporte deux volets : la perspective du système et le fondement théorique. Dans le cas des agents de supervision, la perspective du système comprend :

- les objectifs du ministère et ses priorités actuelles
- la loi, y compris les règlements et politiques connexes
- les initiatives actuelles du ministère (par ex., découlant du discours du Trône)
- le financement de l'éducation
- les politiques des programmes d'études et les programmes-cadres
- les questions et tendances de portée provinciale

En administration dans le domaine de l'éducation, le leadership demande également une certaine connaissance des notions théoriques de base, dont :

- la théorie organisationnelle
- la théorie de gestion
- la théorie du leadership
- les théories d'apprentissage
- la théorie du changement
- la planification stratégique
- les relations de travail
- la gestion des ressources humaines

2. Compétences

La dimension compétences englobe elle aussi deux domaines : le perfectionnement personnel et professionnel et la pratique intégrée. Le premier est fondé sur la connaissance de soi et sur le développement constant des aptitudes personnelles et professionnelles. Ce domaine comprend :

- l'élaboration d'un profil personnel et d'un profil professionnel
- une évaluation de ses qualités de chef en puissance
- l'élaboration d'une vision personnelle
- l'introspection et la réflexion
- la planification de carrière et de vie
- la maîtrise du stress

(Domaines du programme - suite)

Les compétences acquises pendant la pratique intégrée permettent aux candidats de fonctionner dans un milieu particulier en choisissant et intégrant judicieusement les connaissances et compétences à leur disposition. Dans le cas des agents de supervision, ces compétences comprennent :

- la gestion de la complexité
- la gestion proactive
- la capacité d'interpréter (de «lire») le milieu
- l'encouragement de la créativité, de l'apprentissage et de l'innovation
- le travail en réseau
- l'acquisition de compétences en fonction des contextes

3. Pratique réflexive/Stage pratique

Le stage pratique est l'un des éléments essentiels du perfectionnement professionnel. Il met à contribution l'apprentissage par l'expérience, où les candidats exercent une activité réaliste surveillée. Dans le cas des candidats au brevet d'agent ou agente de supervision, le stage pratique devrait :

. refléter les réalités quotidiennes de l'administration scolaire à l'échelle du système;

. exiger l'intégration des connaissances et des compétences personnelles (par exemple, l'animation de groupe, le travail en réseau);

. comprendre les services d'orientation d'un mentor;

. développer l'aptitude à résoudre des problèmes et les compétences connexes en présentant des «incidents critiques»;

. demander des mécanismes de rétroaction, y compris des réflexions orales et écrites sur l'expérience du stage;

. constituer un moyen d'évaluer le rendement professionnel des candidats.

MODÈLE DU PROGRAMME

Les quatre domaines mentionnés dans le modèle du programme préparant à la qualification d'agent ou agente de supervision comprennent les éléments essentiels d'un programme préparant à la supervision de programmes d'études ou de fonctions administratives. La structure et l'enchaînement des modules doivent attester d'un équilibre entre le perfectionnement professionnel fondé sur les connaissances et celui fondé sur les compétences. Bien que chaque module puisse se concentrer sur un domaine particulier de connaissances ou de compétences, le modèle d'enseignement de chacun doit donner l'occasion aux candidats d'intégrer les deux dimensions. Par exemple, un module centré sur la perspective provinciale peut demander que les candidats manifestent leurs qualités de chef dans une situation où le personnel résiste au changement dans la mise en oeuvre d'une initiative. La perspective personnelle ne fera probablement pas l'objet, à elle seule, d'un module séparé. Cependant, des éléments fondés sur ces idées pourraient être intégrés à certains des modules.

A. OBJECTIFS

Les objectifs suivants traduisent l'esprit du programme préparant à la qualification d'agent ou agente de supervision. Le programme devra donner aux candidats l'occasion :

1. de mieux comprendre leur propre rôle comme élément-clé du changement en administration scolaire;

2. de mieux connaître les divers fondements théoriques de l'administration scolaire, y compris les corrélations entre les théories d'apprentissage et la théorie organisationnelle;

3. d'accroître leurs connaissances sur le système d'éducation de l'Ontario (c'est-à-dire, sur la structure, les politiques et les priorités du ministère de l'Éducation, sur le processus législatif et sur les corrélations entre les divers intervenants en éducation);

4. d'accroître leur capacité d'intégrer, en administration scolaire, leurs aptitudes personnelles et leurs connaissances fondées sur la théorie;

5. de faire face concrètement à une dimension donnée du leadership en administration scolaire par le biais d'un stage pratique surveillé;

6. d'obtenir un retour d'information sur leur niveau de rendement en fonction des buts et objectifs de chaque module et stage pratique (évaluation diagnostique) et sur leur degré de succès en ce qui concerne l'atteinte des objectifs généraux du programme (évaluation-bilan).

B. COMPOSANTES DU PROGRAMME

1. LA PERSPECTIVE PERSONNELLE

1.1 Un profil personnel

Pour connaître ses points forts et ses points faibles et pour déterminer les occasions favorables au développement personnel, il est essentiel que chaque candidat ou candidate dresse son profil personnel en y incluant au besoin certains des éléments suivants :

- techniques d'introspection
- type de personnalité (p. ex. : selon Myers-Briggs)
- points forts et points faibles
- styles d'apprentissage préférés
- styles de communication préférés
- perception de soi (respect de soi)
- objectifs de vie
- échelle de valeurs personnelle

1.2 Un profil professionnel

Afin de mieux préciser leur vision de l'éducation et son incidence sur le rôle des agents de supervision en tant que leaders dans le processus de changement, ainsi que pour mieux orienter leur avenir professionnel grâce à l'analyse des tendances futures et d'une solide planification de leur carrière, il est important que les candidats dressent leur profil professionnel et y incluent les éléments suivants :

- un profil de leurs qualités de chef en puissance
- leur rôle en tant qu'agents de changement
- plan de carrière
- leur vision de l'éducation
- exploration du milieu

1.3 L'amélioration du rendement

Pour atteindre un équilibre entre leurs besoins personnels et leurs responsabilités professionnelles, les candidats auront avantage à améliorer leurs compétences dans les domaines suivants :

a) Sur le plan politique
- négociation
- travail en réseau
- groupe de pression
- délégation de pouvoir
- responsabilité des intervenants

(Composantes du programme - suite)

b)	Sur le plan technique	. gestion du temps . présentations . mises à jour sur la technologie actuelle
c)	Sur le plan de la pensée	. résolution de problèmes et prise de décisions . perspicacité . sens critique
d)	Sur le plan de la maîtrise du stress	. équilibre vie-carrière . exigences de santé et de bonne forme physique . capacités d'auto-organisation . techniques de méditation

2. THÉORIE DE GESTION/LEADERSHIP

Ce domaine a pour but d'offrir aux candidats au brevet d'agent ou agente de supervision l'occasion d'accroître leurs connaissances sur le plan de la recherche et de la théorie portant sur la gestion et le leadership dans le domaine de l'éducation.

Pour bien remplir leur rôle, les agents de supervision doivent posséder, entre autres, une connaissance théorique de base des sujets suivants :

- une vision de l'apprenant et compréhension du processus d'apprentissage;
- l'organisation, la gestion, le leadership et la planification stratégique appliquées à l'éducation;
- gestion des ressources humaines, y compris la supervision et l'évaluation du personnel, ainsi que les relations de travail;
- gestion de programmes d'études;
- dernières recherches sur des questions telles que les écoles efficaces et la poursuite de l'excellence;
- la communication efficace et les relations publiques.

(Composantes du programme - suite)

3. LA PERSPECTIVE PROVINCIALE

Ce domaine a pour but d'offrir aux candidats au brevet d'agent ou agente de supervision l'occasion d'étendre leur connaissance du système d'éducation à l'échelle de la province et à l'échelle des conseils scolaires, en portant leur attention sur les questions de structure, de lois et de règlements, de finances, d'élaboration de politiques et sur des points connexes.

Pour bien remplir leur rôle, les agents de supervision doivent connaître en profondeur :

- la structure organisationnelle du ministère de l'Éducation, ainsi que les rôles et responsabilités de ses diverses directions;
- la philosophie, les buts de l'éducation et les orientations stratégiques du ministère de l'Éducation;
- les rôles et responsabilités du ministère de l'Éducation, des conseils scolaires et des intervenants en éducation (autres ministères, associations professionnelles, groupes communautaires, etc.);
- le processus d'élaboration de politiques à l'échelon de la province et à l'échelon des conseils scolaires;
- les lois, politiques et règlements provinciaux et fédéraux pertinents;
- les lois et règlements sur le financement de l'éducation (article 8 de la Loi sur l'éducation, Règlement sur les subventions générales et autres mesures législatives connexes);
- les mesures législatives actuelles et proposées qui peuvent avoir une incidence sur le financement de l'éducation en Ontario (mise en commun des évaluations, prélèvement d'impôts pour le lotissement, etc.);
- les questions qui ont des répercussions sur le financement de l'éducation (telles les questions touchant les garderies, l'équité salariale, le régime de retraite des enseignants);
- l'incidence des politiques, programmes et initiatives du gouvernement sur la gestion des conseils scolaires;
- les questions sociales et politiques qui ont un effet sur l'éducation (équité, gestion des écoles, pluralisme, etc.).

(Composantes du programme - suite)

4. PRATIQUE INTÉGRÉE

Les notions reprises dans ce domaine reflètent les compétences que les candidats au brevet d'agent ou agente de supervision devraient parfaire afin de bien remplir leur rôle de leaders en éducation.

Il s'agit de compétences dans les domaines suivants :

- faire preuve de perspicacité
- motiver le personnel et lui confier des responsabilités;
- assumer des fonctions de gestion et de leadership dans un milieu complexe;
- promouvoir la créativité, l'apprentissage et l'innovation.

CONCLUSION

Le ministère de l'Éducation a décidé qu'à l'avenir, toutes les personnes qui désirent obtenir la qualifiation d'agent ou agente de supervision devront terminer avec succès un programme préparatoire approprié. Le plan décrit dans le présent document se veut un guide à l'élaboration d'un tel programme, qu'il soit offert en personne ou à distance.

Pour que le plus grand nombre possible de personnes puissent participer à la conception, à l'élaboration et à la prestation du programme, le ministère invite les éducateurs de profession intéressés de toute la province à lui soumettre des propositions de programme. Les programmes ainsi présentés devront se conformer au plan suggéré dans ce document et ils seront évalués en fonction de critères de qualité, de rigueur, de bien-fondé, d'égalité d'accès et de créativité.

L'examen actuel sera graduellement remplacé par le nouveau programme à l'échelle de la province.